

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

**DESARROLLO DE UN MODELO SOSTENIBLE DE ADAPTACIÓN
DEL NEGOCIO PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS EN BRASIL**

(BR-M1119)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Estrella Peinado-Vara (MIF/AMC), Jefe de Equipo; Luciana Botafogo (MIF/CBR), Nobuyuki Otsuka (MIF/AMC), Fernanda López (MIF/AMC), María Elena Nawar (MIF/DEU), Shoshana Grossman-Crist (MIF/KSC) y Luciane Juliani (LEG/NSG).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	1
	A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto	1
	B. Beneficiarios del proyecto	3
	C. Contribución al mandato del FOMIN, el Marco de Acceso y la Estrategia del BID.....	4
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
	A. Objetivos	5
	B. Descripción del modelo, solución e intervención.....	6
	C. Componentes.....	8
	D. Gobernanza del proyecto y mecanismo de ejecución.....	10
	E. Sostenibilidad.....	10
	F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones.....	11
	G. Adicionalidad del FOMIN	12
	H. Resultados del proyecto	12
	I. Impacto del proyecto.....	12
	J. Impacto sistémico	13
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	13
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	14
V.	ORGANISMO EJECUTOR.....	15
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	18
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	18
VIII.	CUMPLIMIENTO DE LOS HITOS Y MECANISMOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	19
IX.	DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	19

RESUMEN DEL PROYECTO
**DESARROLLO DE UN MODELO SOSTENIBLE DE ADAPTACIÓN DEL NEGOCIO PARA LAS MICRO,
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN BRASIL**
(BR-M1119)

Se reconoce ampliamente que los sectores textil¹ y de la construcción de hoy en día han sido redefinidos radicalmente, a través de nuevos modelos de negocios que suelen denominarse “moda rápida” y “construcción acelerada”, respectivamente. Las empresas líderes de cada sector han desarrollado estos nuevos modelos de negocios para atender a las demandas del mercado en rápida evolución y el panorama competitivo. Estos modelos se han expandido en todo el mundo y también predominan en Brasil. Sin embargo, a pesar del crecimiento mucho más acelerado de los sectores de la construcción y la indumentaria en comparación con otros sectores de la economía brasileña, la gran mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en estos sectores tienen muchas dificultades para sacar provecho de la cadena productiva, pues no tienen la capacidad de adaptar sus prácticas comerciales a estos nuevos modelos de negocios. Además, no cumplen con las normas ambientales y sociales cada vez más rigurosas que exigen las empresas ancla como consecuencia de las cambiantes demandas en el mercado mundial. Habida cuenta de que las MIPYME brasileñas emplean a más del 60% de la fuerza laboral, se considera extremadamente importante integrarlas a las cadenas de valor de estas industrias en crecimiento.

El proyecto apoyará a las MIPYME de estos dos sectores de elevado crecimiento para que adapten sus actuales prácticas comerciales a los cambios acelerados en la demanda inherentes a los modelos de negocios de la construcción y la indumentaria, conocidos como “construcción acelerada” y “moda rápida”. Se fortalecerá el acceso de las MIPYME a los mercados y se detectarán oportunidades para la innovación de productos, procesos y modelos de negocios en las cadenas de valor de las empresas ancla. Al mismo tiempo el proyecto apunta a facilitar a las MIPYME el cumplimiento de las normas ambientales y sociales más exigentes (condiciones laborales, salud y seguridad ocupacionales, utilización de productos químicos y gestión de recursos y desechos, entre otros), que pueden requerir que estas empresas adopten nuevas tecnologías y estrategias de gestión.

Los resultados previstos para las MIPYME y las empresas ancla serán un mejor desempeño comercial, con mejores condiciones laborales y aumento salarial como resultado de menores riesgos de litigio, menos accidentes en el lugar de trabajo, menor rotación de personal y costos conexos, una gestión más eficiente de los recursos, un aumento de la productividad y productos de mejor calidad.

Cabe mencionar que el proyecto ya consiguió la participación de varias empresas clave (algunas de ellas operan a escala mundial) de ambos sectores: Inditex, C&A y Pernambucanas del sector de la indumentaria, y Cyrela y al menos una empresa ancla más² del sector de la construcción. Además, el Banco Santander Brasil contribuirá recursos para la elaboración de materiales de capacitación sobre gestión financiera y facilitará la implementación de herramientas pertinentes en materia de gestión en todas las MIPYME participantes. Es más, para MIPYME calificadas el Banco Santander facilitaría el acceso a sus actuales programas y productos financieros diseñados específicamente para MIPYME que necesiten invertir en prácticas de gestión innovadoras y nuevas tecnologías que harán que su producción sea más ágil para responder a las demandas en rápida evolución.

¹ El sector textil incluye tanto fibras naturales como artificiales, así como la producción, los tejidos industriales, la industria de la confección y tiendas minoristas de modas.

² Aún por determinar, pero se ha avanzado en las conversaciones con una gran empresa de construcción brasileña.

ANEXOS

Anexo I	Marco lógico
Anexo II	Presupuesto resumido
Anexo III	Calidad para la Efectividad en el Desarrollo

APÉNDICES

Proyecto de resolución

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE
INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DEL FOMIN**

Anexo IV	Presupuesto detallado
Anexo V	Lista preliminar de hitos
Anexo VI	Diagnóstico de necesidades del organismo ejecutor
Anexo VII	Informes de situación del proyecto, cumplimiento de los hitos, arreglos fiduciarios y análisis de debida diligencia en materia de integridad
Anexo VIII	Plan de adquisiciones y contrataciones
Anexo IX	Calendario de actividades del proyecto
Anexo X	Reglamento operativo
Anexo XI	Términos de referencia para el coordinador de proyecto
Anexo XII	Plan de seguimiento y evaluación para evaluaciones de impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

EMBRAPA	Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
PAA	Programa de Adquisición de Alimentos
PNAE	Programa Nacional de Alimentación Escolar
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar
SEBRAE	Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas
SENAC	Servicio Nacional de Aprendizaje en el Comercio
SENAI	Servicio Nacional de Aprendizaje en la Industria

INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO
DESARROLLO DE UN MODELO SOSTENIBLE DE ADAPTACIÓN DEL NEGOCIO PARA LAS
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN BRASIL (BR-M1119)

País y ubicación geográfica:	Brasil. Tres estados: São Paulo, Santa Catarina y Rio de Janeiro		
Organismo ejecutor:	UniEthos		
Área de acceso:	Unidad de Acceso a Mercados y Capacidades (AMC)		
Agenda:	Incorporación de Pequeñas Empresas en las Cadenas de Valor		
Coordinación con otros donantes u operaciones del Banco:	Los siguientes socios han confirmado su contribución al proyecto: C&A, Grupo Santander y Cyrela.		
Beneficiarios directos:	240 micro, pequeñas y medianas empresas 3.600 empleados de MIPYME (15 empleados*240 MIPYME)		
Beneficiarios indirectos:	14.400 personas (considerando cuatro personas por familia)		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$1.000.000	45%
	Inversión:	US\$0	
	Préstamo:	US\$0	
	Financiamiento total del FOMIN:	US\$1.000.000	
	Recursos de contrapartida (suministrados empresas ancla: C&A y Cyrela):		
		US\$1.000.000	45%
	Cofinanciamiento (del Banco Santander y otros):		
		US\$200.000	10%
	Presupuesto total del proyecto:	US\$2.200.000	100%
Períodos de ejecución y desembolso:	42 meses de ejecución y 48 meses de desembolso.		

Condiciones contractuales especiales:

Serán condiciones previas al primer desembolso (i) la selección de un coordinador de proyecto, (ii) una carta de compromiso o acuerdos de las empresas ancla participantes o la ejecución de acuerdos definitivos por todas las contrapartes; y (iii) lineamientos operativos para el proyecto aprobados por el Banco.

Revisión de impacto ambiental y social:

Esta operación fue analizada y clasificada de conformidad con lo dispuesto en la política de salvaguardias del BID (OP-703). La categoría propuesta para el proyecto es B.

Unidad responsable de los desembolsos:

FOMIN / Representación en Brasil

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1 Las MIPYME son un componente crítico del desarrollo económico y social: representan el 99% de todas las empresas en Brasil y son responsables de emplear alrededor del 60% de la fuerza de trabajo¹. El **principal problema** es que la mayoría de las MIPYME no logra vincularse de manera eficaz a empresas ancla, en particular en los sectores de la construcción y la indumentaria, a raíz de su capacidad limitada para atender las demandas en constante evolución de entrega de productos y prestación de servicios, y cumplir con las exigencias de calidad, ambientales y sociales que requieren las empresas ancla, en consonancia con sus nuevos modelos de negocios “rápidos”. Los nuevos modelos de negocios, usualmente denominados “construcción acelerada” y “moda rápida”, introducidos por empresas líderes de cada sector, han redefinido radicalmente los sectores de la construcción y la indumentaria. La participación de las MIPYME en las actividades de cadenas de valor específicas es predominante en los sectores mencionados. En el sector de la indumentaria, por ejemplo, la producción de marcas mundiales depende de múltiples MIPYME pequeñas y de trabajo intensivo. La situación es análoga para la industria de la construcción, donde los actores clave dependen en gran medida de pequeños contratistas de mano de obra. Por último, la mayoría de las MIPYME no cumplen con las reglamentaciones ambientales y sociales cada vez más rigurosas impulsadas por una creciente presión de consumidores mundiales escrupulosos.
- 1.2 **La “construcción acelerada”** se ha convertido en la norma del mercado de la construcción. El proceso normal de planificación de la construcción implica la realización de una serie de funciones discretas en un orden secuencial predeterminado. El orden lógico habitual de estas funciones es la programación, el diseño, las aprobaciones gubernamentales, la licitación y la negociación, la adjudicación del contrato, la construcción y, por último, la terminación. El modelo de “construcción acelerada” comprime el calendario del proyecto llevando a cabo simultáneamente las fases de diseño y construcción, para lograr una pronta terminación.
- 1.3 Las empresas de construcción están desarrollando este nuevo modelo de negocios en respuesta a las solicitudes de reducción del período de reintegro de la inversión y para responder con más flexibilidad a los cambios del mercado. Los proyectos de “construcción acelerada” requieren estructuras de gestión más complejas. Dado que el proceso de construcción depende de muchos factores externos, la mayoría de las MIPYME deben mejorar la gestión del riesgo del flujo de efectivo para abordar posibles retrasos en los procesos de licitación y contractual. La mejor estrategia para las MIPYME en el marco de este modelo de negocios menos predecible, que implica un mayor riesgo en las cadenas de valor, es la diversificación de los clientes y el desarrollo de las capacidades organizativas,

¹ <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>.

administrativas y operativas necesarias para atender las demandas de los clientes de manera más precisa y oportuna.

- 1.4 La “**moda rápida**” fue liderada por Inditex, H&M y otras empresas destacadas en el sector de la moda y la indumentaria. Hoy en día se trata del modelo de negocios predominante en este sector y se basa en un flujo constante de información que forja vínculos estrechos entre los clientes y los diseñadores. La creación del producto es un proceso continuo y depende de la capacidad de responder rápidamente a las tendencias de la moda que cambian constantemente. Según este modelo, cada colección (hasta ocho por año) se define en un lapso muy corto y a menudo los proveedores se contratan sin aviso previo, lo que les impide planificar a largo plazo.
- 1.5 Dado que las cadenas productivas en el sector de la indumentaria están pasando de estrategias de “empuje” a estrategias de “atracción”, una amplia mayoría de las MIPYME deben desarrollar la capacidad de gestionar los negocios con niveles más altos de variación en las demandas de mercado. En otras palabras, la diversificación de los clientes, el acceso a información sobre las tendencias de los consumidores y la mejora en la gestión de la producción se han convertido en estrategias comerciales esenciales para las MIPYME que aplican el modelo de “moda rápida”.
- 1.6 **Repercusiones de los nuevos modelos de negocios en la cadena productiva:** Conforme a lo expuesto, los nuevos modelos de negocios en estos sectores están modificando inevitablemente las cadenas de valor; plantean nuevos riesgos y oportunidades como consecuencia de los cambios en la relación entre las empresas ancla y los proveedores. Para que las MIPYME sigan siendo competitivas necesitan mejorar su capacidad y adaptar sus prácticas comerciales a estos nuevos contextos de mercado, a través de mejores vínculos con las cadenas de valor, en particular sin comprometer la observancia ambiental y social.
- 1.7 Además de facilitar la creación de empleos, los sectores beneficiados en el proyecto han registrado un crecimiento promedio anual total del 6,2%, esto es un 2,2% más rápido que el resto de la economía de Brasil. Las MIPYME han registrado un crecimiento considerablemente más lento, en comparación con la elevada tasa de crecimiento de los sectores de la construcción y la indumentaria (IBGE)².
- 1.8 **Causas del problema:** la “construcción acelerada” y la “moda rápida” se consideran sectores dinámicos en Brasil. Aunque cada uno tiene sus propias características únicas, las MIPYME en estos sectores enfrentan los siguientes desafíos similares:
- 1.9 **Baja productividad:** Las MIPYME en los sectores de la construcción y la indumentaria con frecuencia son organizaciones informales con una fuerza de trabajo poco calificada, estructuras administrativas frágiles y capacidades

² Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE).

inadecuadas de gestión financiera, todo lo cual les impide acceder al crédito. Las MIPYME en estos sectores requieren mejores habilidades empresariales, conocimientos técnicos y capacitación financiera para responder a los requisitos de las empresas ancla. En ambos sectores, la baja productividad y los altos costos de operación (la mayoría relacionados con el uso ineficiente de los recursos y un elevado nivel de rotación de personal) obstaculizan el acceso a los mercados competitivos o la integración en cadenas de valor dinámicas.

- 1.10 **La limitada capacidad para cumplir con las normas ambientales y sociales** se está convirtiendo en una verdadera amenaza para las MIPYME en estas cadenas de valor. En el sector de la indumentaria, la “moda rápida” reduce los plazos de entrega y obliga a las MIPYME a operar sin errores. Además, habida cuenta del creciente control de las deficientes condiciones de trabajo en el sector, los medios de comunicación, las ONG y los gobiernos están presionando a las empresas líderes para que aseguren el cumplimiento de normas laborales más integrales. En el sector de la construcción, las nuevas tecnologías y las normas relacionadas con prácticas sostenibles de abastecimiento están fomentando la exigencia de que las pequeñas empresas sean capaces de administrar simultáneamente los flujos de contratos, temas de cumplimiento administrativo y tributario y actividades de desarrollo comercial. Algunas empresas de gran envergadura en Brasil están reconociendo que las MIPYME son importantes desde el punto de vista estratégico para gestionar riesgos ambientales y sociales y reducir costos en la cadena de valor. Se prevé que la mejora de la observancia ambiental y social, conjuntamente con aptitudes en materia de negocios, mercadotecnia y gestión contribuyan a aumentar la productividad de toda la cadena de valor. A continuación se presenta un resumen de las normas utilizadas por las empresas ancla.

Sector	Normas sociales	Normas ambientales
Indumentaria (moda rápida)	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación sobre condiciones de trabajo • Legislación tributaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de sustancias químicas • Control de la contaminación
Construcción (construcción acelerada)	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación sobre condiciones de trabajo • Legislación sobre salud y seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción ecológica • Gestión de desechos

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.11 Los beneficiarios del proyecto serán 240 MIPYME de los sectores de construcción y la indumentaria (120 MIPYME por sector). El proyecto beneficiará directamente a 3.600 empleados y a 14.400 beneficiarios indirectos. En Brasil en general, el 50% de los trabajadores de pequeñas empresas no se han graduado del equivalente de la escuela secundaria. Hasta el 30% de los contratos de trabajo en el sector de la construcción no cumplen con todas las normas jurídicas ni sectoriales. También hay un alto nivel de rotación en el empleo, en el

caso de empleados no calificados. Asimismo, más del 40% de los nuevos propietarios de MIPYME no tiene experiencia previa profesional en el sector en que operan sus empresas. En el sector de la indumentaria, los trabajadores son predominantemente mujeres. Este sector es uno de los principales generadores de empleos para mujeres en la economía brasileña, Según ABIT³, entre el 76% y el 90% de los empleados de la industria textil y de la indumentaria son mujeres.

- 1.12 En el sector de la construcción, las empresas pequeñas siempre están amenazadas por contratos flexibles. Tradicionalmente predominan los trabajadores hombres (el 93%, según DIEESE⁴), pero debido a la falta de trabajadores calificados en el sector, las empresas están empezando a contratar cada vez más a mujeres.
- 1.13 Para ser elegibles para participar en el proyecto, las MIPYME beneficiarias deberán (i) pertenecer actualmente (o potencialmente) a la cadena de valor de una de las empresas ancla de los dos sectores participantes en el proyecto⁵; (ii) ser microempresas (con ventas anuales de hasta US\$144.000), pequeñas empresas (con ventas anuales de entre US\$144.000 y US\$1.440.000) o empresas medianas (con ventas anuales de entre US\$1.440.000 y US\$36.000.000); (iii) estar de acuerdo en compartir los resultados de la introducción de las medidas ambientales y sociales; (iv) aceptar contribuir recursos financieros o no financieros para cubrir parte de los costos de la asistencia técnica; (v) estar dispuestas a contribuir a los costos de los servicios recibidos (entre el 30% y el 60% dependiendo del tamaño y la complejidad de la MIPYME); y (vi) tener personas facultadas para tomar decisiones estratégicas que participen plenamente en el proyecto.
- 1.14 Las empresas ancla (i) se someterán a una verificación de integridad, (ii) contribuirán recursos de contrapartida y (iii) se comprometerán a adquirir grados volúmenes de las MIPYME participantes (siempre que estas cumplan los requisitos sociales, ambientales, de calidad y de volumen como resultado del proyecto).

C. Contribución al mandato del FOMIN, el Marco de Acceso y la Estrategia del BID

- 1.15 El proyecto contribuye al desarrollo del sector privado fortaleciendo la capacidad empresarial de las MIPYME y aumentando sus posibilidades de vincularse sosteniblemente a las cadenas de valor de empresas ancla que son protagonistas clave interesadas en que sus sectores adopten prácticas más sostenibles ambiental y socialmente. Como parte del enfoque del FOMIN de trabajar con grandes empresas líderes, este proyecto se centra en captar valor a través de una mejor

³ [Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção.](#)

⁴ [Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.](#)

⁵ Las MIPYME que ya están trabajando en la cadena de valor serán más fáciles de identificar y seleccionar como beneficiarios; sin embargo, el proyecto está abierto a la incorporación de otras MIPYME que tengan la posibilidad de formar parte de la cadena de valor próximamente.

gestión de los negocios y prácticas responsables de abastecimiento en las cadenas productivas.

- 1.16 **Relación con la agenda.** Este proyecto contribuirá a los resultados de la agenda (i) adaptando prácticas ambiental y socialmente sostenibles⁶ a un negocio sostenible mejorando un modelo⁷ para MIPYME que les permita aprovechar nuevas oportunidades del sector y responder a los requisitos cambiantes de los modelos de negocios de “moda rápida” y “construcción acelerada”; y (ii) vinculando eficazmente a las MIPYME a las cadenas de valor en los dos sectores dinámicos que están mejorando su sostenibilidad ambiental y social. El proyecto también contribuirá a reducir las deficiencias de conocimiento de la agenda Incorporación de Pequeñas Empresas en las Cadenas de Valor. Concretamente, el proyecto se propone identificar el tipo de apoyo que necesitan las MIPYME para poder cumplir las ambiciosas normas ambientales y sociales y mantener su competitividad en un entorno cambiante.
- 1.17 **Colaboración con el Grupo del Banco.** Este proyecto es acorde con la Estrategia de País, pues contribuirá al fortalecimiento de las MIPYME en sectores clave, como los de construcción e indumentaria. El conocimiento y la información que se generarán a través del proyecto ayudarán a las empresas a evitar estas condiciones de trabajo degradantes.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo a **nivel de impacto** es mejorar el desempeño comercial de las MIPYME (ventas anuales y tasas de crecimiento), el bienestar de los empleados de estas empresas (sueldos y mejora de las condiciones de salud y seguridad) y la gestión ambiental de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). A **nivel de resultados**, el proyecto fortalecerá los vínculos de las MIPYME a las empresas ancla en dos sectores (construcción e indumentaria).
- 2.2 Mejorar las prácticas de las MIPYME permitirá a las empresas ancla cumplir sus propios parámetros de medición y normas de sostenibilidad, con lo que se fortalecerá la cadena de valor y se nivelará la relación entre ambas partes. Crear

⁶ Prácticas de negocios sostenibles se refiere a las prácticas cuyo desarrollo se basa en las normas públicas y privados a través de iniciativas con múltiples partes interesadas, que frecuentemente son refrendadas por grandes empresas o los gobiernos.

⁷ La expresión “mejorar el negocio sostenible” en este proyecto hace alusión a servicios de capacitación, entrenamiento y asesoramiento en materia de negocios planificados a medida, brindados para ayudar a que las MIPYME aumenten su desempeño, haciendo hincapié en el cumplimiento de normas ambientales y sociales. Los servicios se adaptan a cada empresa y tienen en cuenta la estructura del mercado, las características específicas del sector, la gobernanza de las cadenas de valor y los riesgos sociales y ambientales. Cada MIPYME contará con una estrategia actualizada y un plan operativo con indicadores sociales y económicos. Sobre la base de un sistema de seguimiento de los resultados económicos y sociales, el proceso de mejora se ajusta constantemente para brindar la orientación más adecuada para cada empresa.

un vínculo sólido con una empresa ancla no solamente aumenta el atractivo de una MIPYME (diversificación de la clientela) sino que también podría dar acceso a nuevas tecnologías y financiamiento. La adopción de prácticas de sostenibilidad ambiental y social ayudará a las MIPYME a reducir los costos laborales (reduciendo la rotación de empleados y menores tasas de accidentes, por ejemplo), aumentar su eficiencia (ahorros en energía, agua y uso de insumos, entre otros) y disminuir sus costos legales relacionados con el incumplimiento de las normas nacionales y locales.

- 2.3 El proyecto ya obtuvo la participación de líderes clave de la industria en sus respectivos sectores (algunos de ellos mundiales): C&A, Inditex y Pernambucanas (indumentaria), Grupo Santander y Cyrela en el sector de la construcción. El proyecto se ejecutará principalmente en los estados de São Paulo, Santa Catarina y Rio de Janeiro, pues son los que tienen la mayor parte de las MIPYME en las cadenas de valor de empresas ancla participantes.

B. Descripción del modelo, solución e intervención

- 2.4 El proyecto beneficiará a 240 MIPYME (120 de cada sector) a las que se les detectarán deficiencias específicas en cuanto a sus habilidades —técnicas y administrativas— que tienen que subsanar para captar exitosamente el valor de las cadenas de valor de las empresas ancla y diversificar su clientela.

- 2.5 A fin de apoyar a las MIPYME para que respondan a los requisitos de cumplimiento de sostenibilidad existentes actualmente en el mercado en sectores de rápido crecimiento en Brasil, el proyecto diseñará y aplicará un “modelo sostenible de adaptación del negocio”, que les permitirá a las MIPYME adoptar medidas ambientales y sociales pertinentes y mejorar así su desempeño comercial. El programa establecerá alianzas estratégicas con grandes empresas nacionales y multinacionales —representativas de cada sector— y los modelos de negocios de “moda rápida” y “construcción acelerada” exigidos por la ley o las normas sectoriales para participar en la gestión ambiental y socialmente responsable de la cadena de valor.

- 2.6 El proyecto implementará un modelo sostenible de adaptación del negocio de la siguiente manera:

- (i) **Un análisis de las oportunidades y riesgos a nivel sectorial** para identificar el potencial de innovación de las empresas ancla y las MIPYME no solamente en cuanto a productos y procesos o avances tecnológicos importantes, sino también en materia de prácticas comerciales. Este proceso se llevará a cabo conjuntamente con las partes interesadas en las cadenas de valor: proveedores, clientes, empleados, comunidades, gobiernos, financistas, etc. Una posible innovación en el sector de indumentaria sería modificar la forma tradicional de efectuar las transacciones cambiando las “órdenes de compra” por “contratos” más estables, lo que podría ayudar a la MIPYME a obtener acceso a crédito a mediano plazo. Otros aspectos

sociales, ambientales y económicos que pueden ser objeto de posibles mejoras se identificarán a través de la interacción con las partes interesadas en la cadena de valor.

- (ii) **Un análisis de los modelos de negocios** para cada una de las empresas ancla participantes (Inditex, C&A, Pernambucanas y Cyrela) para detectar ámbitos de oportunidades en que las MIPYME tienen que estar involucradas de manera más sistemática en las cadenas de valor. Los consultores y asesores diseñarán planes de negocios a medida para cada MIPYME, a los efectos de establecer metas económicas y sociales.
- (iii) **Evaluación de sus necesidades financieras.** Apoyo a la planificación financiera para MIPYME a través de la capacitación (incluida la gestión de los flujos de efectivo, planificación de la inversión, control de costos y financiamiento para activos y pasivos ambientales y sociales). El Banco Santander se comprometió a financiar la elaboración de contenidos para la capacitación y a aportar recursos para su implementación. Asimismo, prevé dar acceso a financiamiento a las MIPYME participantes que estén calificadas. Se prevé que las MIPYME participantes tendrán mejor acceso a productos financieros adecuadamente adaptados a sus necesidades (préstamos, seguros, factoraje, etc.), que se diseñarán específicamente para estas empresas en los sectores fijados como objetivo.
- (iv) **Identificación de las deficiencias de las MIPYME** en cuanto a sus habilidades vinculadas a capacidad técnica, de negocios en general y gestión ambiental y social que se deben abordar a fin de aprovechar los valores pertinentes en las cadenas de valor de las empresas ancla.
- (v) **Creación de una herramienta de cumplimiento de normas mínimas para MIPYME.** Esta herramienta incluye un cuadernillo con todas las normas y orientaciones sobre sistemas de gestión, información técnica y orientación sobre procesos ambientales y sociales, con una lista de verificación para gestión interna que deberían seguir las MIPYME en cada sector y que incluye: (i) cultura orgánica; (ii) eficiencia operativa; (iii) gestión de recursos humanos; (iv) gestión de la innovación; (v) salud y seguridad en el lugar de trabajo; y (vi) gestión ambiental.
- (vi) **Puesta en marcha de planes de negocios** que se proporcionarán a través de asesoramiento adaptado, intensivo e integrado para que las MIPYME pongan en práctica el plan diseñado y utilicen la herramienta de cumplimiento de normas mínimas diseñada, con consultorías de seguimiento en dos ciclos (de 6 meses cada uno). La asesoría sopesará los aspectos específicos de cada sector (riesgos y oportunidades), las características de las cadenas de valor, las condiciones del mercado y la estructura de gestión interna. Antes de recibir la asesoría a medida, cada una de las MIPYME tendrá que establecer metas económicas y

sociales en su propia estrategia y plan de negocios, y con base en el seguimiento de los resultados económicos y sociales, el proceso de asesoría se adaptará continuamente para mantener la orientación más adecuada para cada empresa.

- (vii) Reconocer la importancia del **intercambio de conocimientos** entre pares (MIPYME), se promoverá el intercambio de conocimientos a través de la creación de espacios para trabajo colaborativo para las MIPYME y de oportunidades para establecer redes entre ellas y con los inversionistas y otras partes interesadas.

C. Componentes

Componente I: Creación e implementación de un modelo sostenible de adaptación del negocio (FOMIN: US\$258.000; contrapartida: US\$692.000)

- 2.7 El objetivo de este componente es diseñar e implementar un modelo sostenible de adaptación del negocio para mejorar el desempeño comercial de las MIPYME, lo que les facilitará también la diversificación de la clientela. Este componente establecerá las bases para la futura expansión del modelo sostenible de adaptación del negocio a otras empresas ancla y cadenas de valor. También se identificarán y pondrán a prueba oportunidades de innovación en las prácticas comerciales de cada sector.
- 2.8 Las actividades y productos de este componente son los siguientes: 1. Desarrollo de un modelo sostenible de adaptación del negocio que incluya (i) la elaboración de un plan de negocios para MIPYME; (ii) la creación de una herramienta de gestión del cumplimiento; y (iii) un plan de implementación de los modelos y procesos de innovación); 2. Implementación de un modelo sostenible de adaptación del negocio que incluya (i) capacitación y servicios de consultoría para las MIPYME participantes de ambos sectores; (ii) apoyo para la implementación de la herramienta de gestión del cumplimiento; (iii) seguimiento de la implementación de la adaptación del negocio); 3. Creación de una matriz de disyuntivas de sostenibilidad ambiental y social y posibles innovaciones en los sectores de la construcción y la indumentaria; 4. Implementación de la herramienta de gestión del cumplimiento de normas mínimas para las empresas ancla y las MIPYME; y 5. Identificación (evaluación del riesgo y las oportunidades) y puesta a prueba de oportunidades de innovación en productos, procesos y modelos de negocio.
- 2.9 Para este componente se prevén los siguientes resultados: (i) 300 MIPYME capacitadas; (ii) 3 innovaciones comprobadas; (iii) 300 MIPYME que ponen en práctica la herramienta de gestión del cumplimiento; (iv) 300 MIPYME con planes de negocios desarrollados; y (v) dos matrices de oportunidades ambientales y sociales creadas (una por sector)

Componente II: Mejora de la gestión financiera y acceso a financiamiento de las MIPYME (FOMIN: US\$157.000; contrapartida: US\$289.600)

- 2.10 El objetivo de este componente es facilitar el acceso a financiamiento para las MIPYME participantes. Las actividades y los productos de este componente son los siguientes: (i) identificación de las necesidades financieras de las MIPYME en las cadenas de valor (planes financieros), (ii) identificación y creación de instrumentos financieros adecuados, (iii) capacitación y apoyo para que las MIPYME ejecuten sus planes financieros y (iv) creación de alianzas público-privadas⁸ por sector para ampliar la disponibilidad de los instrumentos financieros.
- 2.11 Banco Santander está comprometido a financiar el contenido de la capacitación financiera y a suministrar recursos para su implementación. También suministrará acceso a financiamiento para las MIPYME elegibles, y los productos financieros (préstamos, seguros, factoraje, etc.) se diseñarán específicamente para las MIPYME en los sectores de indumentaria y construcción.
- 2.12 Para este componente se prevén los siguientes resultados: (i) 215 MIPYME con diagnósticos financieros elaborados; (ii) 215 MIPYME con planes financieros desarrollados; (iii) 100 MIPYME con implementación en curso de los planes financieros; y (iv) tres instituciones financieras (adicionales) que participan en el proyecto.

Componente III: Gestión del conocimiento y estrategia de comunicación (FOMIN: US\$109.100; contrapartida: US\$134.400)

- 2.13 El objetivo de este componente es sistematizar, documentar y difundir la experiencia y los conocimientos que se generen en este proyecto, con el fin de (i) compartir un **modelo sostenible de adaptación del negocio** y una **herramienta de gestión del cumplimiento** de sostenibilidad mínima y (ii) repetir el modelo comprobado a través de alianzas con instituciones públicas, las empresas ancla participantes (dos de las cuales tienen operaciones a escala mundial) y otras empresas ancla, lo que planteará posibilidades de extensión a otros países de América Latina y el Caribe.
- 2.14 Los destinatarios estratégicos del proyecto son (i) empresas interesadas en mejorar su sostenibilidad ambiental y social en sus cadenas de valor; (ii) entidades del sector público; y (iii) otras organizaciones de la sociedad civil, organismos multilaterales y redes de expertos interesados en producir proyectos semejantes.
- 2.15 Para cubrir las necesidades de conocimientos de estos destinatarios se crearán los siguientes productos de conocimiento: (i) dos estudios de caso (uno por sector) que sistematizarán y documentarán el modelo sostenible de adaptación del negocio; (ii) un video; y (iii) una estrategia de comunicación, que incluirá eventos

⁸ Entre los posibles socios se encuentra el *Banco Nacional do Desenvolvimento* (BNDES) y las empresas ancla.

nacionales y regionales a fin de difundir los estudios de caso y fomentar la reproducción. El organismo ejecutor actualizará anualmente la ficha del proyecto (plantilla suministrada por el FOMIN), que contiene información básica sobre el proyecto, sus desafíos y la estrategia de intervención.

- 2.16 Para este componente se prevén los siguientes resultados: (i) dos estudios de caso elaborados; (ii) 1.500 descargas de los estudios de caso; (iii) tres talleres organizados; (iv) 350 participantes en los talleres dictados por organizaciones pertinentes; (v) un sistema de seguimiento y evaluación en funcionamiento (incluidos los niveles de referencia); (vi) una estrategia de comunicación creada; y (vii) un video promocional elaborado.

D. Gobernanza del proyecto y mecanismo de ejecución

- 2.17 **Unidad Ejecutora.** El organismo ejecutor establecerá una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) constituida por un Administrador de Proyecto, un Asistente Financiero y Administrativo y un funcionario de apoyo administrativo y contable.

- 2.18 Al reconocer que los desafíos ambientales y sociales que enfrentan las empresas ancla que participan en el proyecto son comunes a otras empresas, el proyecto también catalizará la creación de un **Comité Coordinador** con partes interesadas pertinentes para cada sector que representará al FOMIN, las MIPYME, empresas, consultores y agencias de negocios con experiencia en distintos ámbitos y de carácter consultivo, para asegurar que la Unidad Ejecutora del Proyecto reciba retroinformación y asesoría de expertos en los distintos ámbitos del proyecto. Los miembros del comité también se dedicarán a buscar recursos adicionales para repetir este proceso.

E. Sostenibilidad

- 2.19 La sostenibilidad del proyecto depende de la presencia de entre tres y seis empresas ancla comprometidas a adquirir productos y servicios de las MIPYME beneficiarias que cumplan los requisitos de volumen y calidad y los requisitos ambientales y sociales. Se prevé que la existencia de financiamiento privado y público (de C&A, Inditex, Pernambucana, Cyrela y Banco Santander, entre otros) facilitará la movilización de recursos de otros patrocinadores durante y después del proyecto. El proyecto también creará las condiciones necesarias para extender el modelo sostenible de adaptación del negocio a otras empresas ancla a través del establecimiento de un Comité Coordinador Sectorial para que la metodología creada y las lecciones extraídas del proyecto puedan ser aplicadas por empresas ancla potenciales futuras y organizaciones claves en cada sector.

- 2.20 SEBRA y SENAI tienen alcance nacional y una sólida presencia en la mayoría de las regiones de Brasil. Al obtener la participación de estas instituciones, el proyecto está asegurando la participación de empresarios y expertos técnicos, lo que a su vez aumentará las posibilidades de aumento de escala y repetición del proyecto. Para facilitar la difusión y maximizar el impacto del proyecto, la ejecución se llevará a cabo a través de asociaciones sectoriales. Por último, se

- prevé que las MIPYME beneficiarias que tengan éxito desempeñarán un papel de liderazgo y producirán un efecto de demostración entre otras empresas en las organizaciones que las emplean y en las asociaciones de sus sectores.
- 2.21 Un año antes de que concluya el proyecto se llevará a cabo un **taller sobre sostenibilidad** con todas las partes interesadas clave para identificar las medidas específicas necesarias para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto una vez agotado el financiamiento del proyecto.
- F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones**
- 2.22 El FOMIN tiene experiencia previa en la vinculación de MIPYME a cadenas de valor de empresas ancla de manera ambiental y socialmente responsable. Un ejemplo específico para Brasil es la operación “Implementación de Medidas de Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas” (BR-M1023). En otro proyecto “Condiciones de Trabajo Sostenibles para un Mejor Desempeño de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES)” (BR-M1066), el FOMIN produjo un análisis de competitividad sectorial que podría utilizarse en este proyecto durante el análisis de los sectores (Componente 1). Además, en ese mismo proyecto, el Serviço Social da Indústria (SESI) creó una herramienta de diagnóstico que ayudaría a las MIPYME a identificar sus prioridades y a establecer un plan de acción. Estas herramientas también se pondrán a disposición de UniEthos, el organismo ejecutor del proyecto.
- 2.23 Una importante lección aprendida del “Proyecto Piloto para la Competitividad de la MIPYME a través de la Implementación de Prácticas Sostenibles” (ME-M1077), ejecutado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), se relaciona con la capacidad de las empresas ancla para atraer MIPYME, en especial cuando solicitan que las MIPYME compartan su información financiera. Para evitar este problema, UniEthos deberá asegurarse de que (i) existe un plan de comunicaciones elaborado por cada empresa ancla en el que señalen claramente sus intereses en el proyecto y su compromiso con los vínculos con las MIPYME; (ii) cada MIPYME participante reciba un contrato de participación con información detallada sobre confidencialidad y que toda la información delicada solamente se divulgue en un formato consolidado.
- 2.24 Para evitar que las MIPYME tengan expectativas poco realistas, UniEthos planeará cuidadosamente la creación del modelo de negocios sostenible antes de comunicarse con cada una de las MIPYME participantes. La experiencia del FOMIN en el proyecto BR-M1066 sugiere que el organismo ejecutor debe ser flexible en la selección de las MIPYME participantes, pues se prevé una alta tasa de deserción durante la fase de ejecución. En este sentido, UniEthos tendrá que seleccionar un número mayor de MIPYME que el fijado como meta.
- 2.25 El proyecto tendrá en cuenta los hallazgos del estudio encargado por la Unidad de Acceso a Servicios Básicos y Crecimiento Ecológico del FOMIN a la London School of Economics and Political Science (LSE), denominado Prácticas óptimas

en materia de gestión de la cadena productiva ambientalmente sostenible (marzo de 2014), que incluye el caso de Inditex.

G. Adicionalidad del FOMIN

2.26 **Adicionalidad no financiera.** Las experiencias pasadas del FOMIN y sus conocimientos técnicos acumulados son fundamentales cuando el proyecto incluye más de un sector. La capacidad del FOMIN para comprender los desafíos de las MIPYME y coordinarse con las empresas ancla para poder identificar soluciones eficaces no solamente requiere conocimientos, sino también la credibilidad que el FOMIN ha logrado solidificar a través de su trabajo con numerosos socios públicos y privados. El FOMIN también puede aprovechar su red existente para mejorar la calidad de la intervención en ámbitos que no constituyen las fuerzas medulares del organismo ejecutor

2.27 **Adicionalidad financiera.** Aunque las empresas ancla se comprometerán a participar con recursos de contrapartida, el apoyo financiero del FOMIN es fundamental para (i) generar una base metodológica sólida (análisis de la cadena de valor, modelo de negocios sostenible hecho a medida) que pueda aumentar las posibilidades de lograr los resultados y el impacto deseados y (ii) atraer apoyo y recursos adicionales de otros socios que puedan interesarse en unirse al proyecto más adelante.

H. Resultados del proyecto

2.28 A nivel de resultados, el proyecto fortalecerá los vínculos de las MIPYME a los mercados en dos sectores (construcción y textil) a través del diseño y la ejecución de una “metodología de negocios ambiental y socialmente sostenible”. Los indicadores de resultados son los siguientes:

- 240 MIPYME vinculadas sosteniblemente a empresas ancla [CRF 230200].
- 120 MIPYME vinculadas a nuevas empresas ancla (diversificación de la clientela de las MIPYME desglosada por sectores).

I. Impacto del proyecto

2.29 El objetivo a nivel del impacto es mejorar el desempeño comercial de las MIPYME, como sus ventas anuales, sus tasas de crecimiento y mejores indicadores ambientales. Para los empleados de las MIPYME, el proyecto mejorará las condiciones de trabajo, por ejemplo, aumento en los sueldos promedio y mejores condiciones de salud y seguridad.

- Aumento promedio del 30% en las ventas para las MIPYME [CRF 330100]
- Aumento salarial promedio del 30% para los empleados de las MIPYME (desglosado por sexo y sector)
- Reducción de accidentes en el lugar de trabajo en un 30% (desglosado por sexo y sector)

- Creación de 300 empleos netos por año (promedio, total acumulativo 1.200) [CRF 330300].
- Reducción de desechos en un 30% (desglosado por sector)
- Reducción en un 20% del consumo de energía [CRF 330400].

J. Impacto sistémico

- 2.30 El proyecto propuesto podría crear impactos sistémicos a través de la escala, la repetición e influencia. El impacto sistémico global del proyecto podría medirse mediante los indicadores identificados en el Marco de Resultados Institucionales y contribuir a ellos: número de modelos respaldados por el FOMIN cuya escala se ha aumentado o se han reproducido [CRF 450100]; y número de agentes o instituciones clave de los sectores público o privado que adoptan o aplican nuevas prácticas basadas en proyectos o conocimientos patrocinados por el FOMIN [CRF 450300].
- 2.31 A través de la creación de más modelos de negocios sostenibles el proyecto contribuirá a catalizar innovaciones en tres sectores que revisten importancia para la economía brasileña. El proyecto creará herramientas que permitirán la incorporación de consideraciones ambientales y sociales en los modelos de negocios. El proyecto contribuirá también a mejorar las prácticas de sostenibilidad en empresas ancla clave y en sus dos sectores.
- 2.32 El proyecto incluye a los sectores público y privado (al menos dos empresas ancla globales), lo que podría generar su aceptación a amplia escala y su repetición en otros países de la región. Las asociaciones con las empresas ancla y otros socios podrían ayudar a lograr la adopción a gran escala de modelos de negocios sostenibles ambientales y sociales, y la consecuente aplicación de buenas prácticas, y la divulgación de estas herramientas y prácticas, lo que podría conducir a su adopción más extensa entre las empresas brasileñas. Al motivar a las empresas ancla a cerciorarse de que sus proveedores y otras partes interesadas adopten buenas prácticas ambientales y sociales, el proyecto podría dar como resultado la adopción de estas prácticas por parte de terceros que no participan directamente en el proyecto.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 **Parámetros de referencia:** Se establecerán parámetros de referencia acordes con los indicadores del Marco Lógico. UniEthos y las empresas ancla recopilarán datos básicos de cada una de las MIPYME participantes mediante una herramienta de encuesta que se creará y a través de un proceso de medición que se establecerá en la fase inicial de ejecución del proyecto. Todos los indicadores se recopilarán anual o semestralmente (dependiendo de la información) y se cargarán al sistema de informes semestrales del FOMIN: el informe de situación del proyecto. Los indicadores también serán congruentes con el Marco de Resultados Institucionales para poder obtener datos agregados de todos los beneficiarios.

- Estos indicadores también se desglosarán por género (para los empleados) y por tamaño de las empresas.
- 3.2 **Seguimiento:** El programa establecerá un sistema de seguimiento y evaluación y definirá las metodologías de seguimiento adecuadas mediante (i) la presentación de informes comerciales (ventas/ingresos (empresas actuales y nuevas), niveles de productividad por sector, acceso a financiamiento, innovación tecnológica); (ii) presentación de informes de impacto social (accidentes de trabajo, políticas ambientales aplicadas, ingresos de los hogares para los agricultores, etc.); y (iii) acceso al mercado apoyado por alianzas formales entre pequeños productores o pequeñas empresas y empresas ancla. Estos métodos de seguimiento se aplicarán cada semestre o anualmente para evaluar y medir los resultados e impactos financieros, operativos, sociales y en materia de habilidades obtenidos a partir del programa.
- 3.3 **Evaluación:** Se harán por lo menos dos evaluaciones externas del proyecto. Una evaluación intermedia evaluará ámbitos susceptibles de mejoras y el tipo de resultados que puedan extraerse ya en esa etapa. Esta evaluación se centrará tanto en el proceso del proyecto como en los resultados iniciales y se empleará para subsanar cualquier error original o fallas en la ejecución. La segunda evaluación, que se realizará al finalizar el proyecto, evaluará su impacto e incluirá aspectos como (i) generación, gestión y difusión de conocimientos; (ii) impactos directos para los beneficiarios (ingresos, desempeño comercial, innovación, etc.); (iii) acceso a los mercados y al financiamiento; y (iv) potencial de repetición. Concretamente, esta evaluación intentará responder las siguientes preguntas: ¿La participación en las cadenas de valor provee suficientes incentivos para que las MIPYME cumplan las normas ambientales y sociales? ¿Las herramientas producidas a través del proyecto pueden generar suficiente fortalecimiento institucional para permitir que las MIPYME cumplan con las normas ambientales y sociales? ¿Las empresas ancla y las MIPYME logran mejorar su desempeño comercial al cumplir con las normas ambientales y sociales?
- 3.4 **Taller de cierre.** El organismo ejecutor organizará un taller de cierre cuando corresponda, para evaluar junto con otras partes interesadas clave los resultados logrados, identificar actividades adicionales para garantizar la sostenibilidad y determinar y difundir las lecciones aprendidas y prácticas óptimas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$2.200.000, de los cuales el FOMIN contribuirá US\$1.000.000 (45%), la contrapartida local, US\$1.000.000 (45%) y US\$200.000 (10%) serán de cofinanciamiento. Los recursos de la contrapartida provendrán principalmente de las empresas ancla participantes. Cyrela y C&A confirmaron contribuciones similares en efectivo de hasta US\$500.000. El Banco Santander contribuirá al cofinanciamiento un monto máximo de US\$50.000 y el resto de la contribución provendrá de las empresas ancla en forma de contribución

en especie (tiempo de los gerentes dedicado al proyecto, servicios de apoyo y utilización de instalaciones para capacitación y eventos). El período de ejecución será de 42 meses y el período de desembolso será de 48 meses.

Presupuesto del proyecto	FOMIN (en US\$)	Contrapartida y cofinanciamiento (en US\$)	Total (en US\$)
Componentes del proyecto			
Componente 1: Creación e implementación de una herramienta de negocios sostenible	258.000	692.000	950.000
Componente 2: Mejora de la gestión financiera de las MIPYME	157.000	289.600	446.600
Componente 3: Gestión del conocimiento y estrategia de comunicación	109.100	134.400	243.500
Componentes de ejecución y supervisión			
Parámetros de referencia y sistema de seguimiento	35.000	-	35.000
Organismo ejecutor/Administración	304.500	84.000	388.500
Evaluaciones intermedia y final	24.000		24.000
Revisiones ex post	25.000		25.000
Imprevistos	17.400		17.400
Subtotal	930.000	1.200.000	2.130.000
Porcentaje del financiamiento	44%	56%	100%
Cuenta de la evaluación del impacto (5%)	50.000		50.000
Cuenta de la agenda	20.000		20.000
Total general	1.000.000	1.200.000	2.200.000

V. ORGANISMO EJECUTOR

- 5.1 UniEthos será el organismo ejecutor de este proyecto y firmará el acuerdo con el Banco. UniEthos es una organización innovadora sin fines de lucro (ONG) que presta servicios de asesoría y educación ejecutiva a empresas que desean desarrollar sus negocios de manera sostenible. Se trata de la rama de ejecución y asesoramiento del Instituto Ethos, que tiene por objetivo promover la toma de conciencia entre las empresas y movilizarlas y ayudarlas a administrar sus negocios de manera socialmente responsable, creando alianzas para construir una economía más justa y sostenible. Tiene una extensa red de socios públicos y privados que contribuyen al fortalecimiento de la competitividad de las empresas y generan valor agregado para la sociedad. UniEthos y su organización hermana,

Ethos Institute⁹ (un instituto reconocido que trabaja en políticas públicas), comparten una estrategia común para promover cambios económicos y mejorar las prácticas comerciales. El Instituto Ethos ejecutó un proyecto del FOMIN de 2006 a 2010, “Implementación de Medidas de Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas” (BR-M1023), conocido comúnmente como el “programa TEAR”, que creó una metodología para instrumentar medidas de responsabilidad social empresarial en PYME con el apoyo de siete empresas ancla de distintos sectores. La metodología TEAR mostró resultados positivos para las MIPYME y algunas empresas ancla todavía la están aplicando con apoyo de UniEthos como un producto de referencia regular.

5.2 La misión de UniEthos se encuadra dentro de la estrategia del FOMIN pues su actividad básica es generar competencias, prácticas óptimas de gestión innovadoras y modelos de negocios con nuevas normas de sostenibilidad. Tradicionalmente, UniEthos analiza las características de la empresa que apoya, verifica su potencial para cambiar y la pertinencia del proyecto que la empresa quiere poner en práctica, así como su utilidad para la sociedad, identifica normas y propone mejoras para las normas de sostenibilidad de la empresa, oportunidades, riesgos, tendencias y prácticas innovadoras para sugerir planes de acción para cada uno de sus clientes y miembros. Para el FOMIN será una buena oportunidad trabajar con UniEthos, pues las corporaciones importantes del país, como Natura, Caixa, Citi Group, Cargill, Fiat, GBarbosa, entre otros, son clientes de UniEthos. A través de estas corporaciones, el modelo de negocios sostenible que se elaborará en este proyecto posiblemente se transfiera a un mayor número de MIPYME, con lo que se lograrán los impactos sistémicos deseados. Este proyecto cuenta con dos tipos de socios: (i) las empresas ancla, que participarán en la contrapartida; y (ii) organizaciones de apoyo, que no aportarán contrapartida pero apoyarán a las MIPYME en algunas actividades específicas como la capacitación en materia de negocios y la iniciativa empresarial. Las empresas ancla participarán en dos fases. La primera comenzará durante los tres primeros meses de la ejecución, y la segunda después del primer año de implementación. A continuación se detallan algunos de los socios establecidos para ambas fases.

5.3 **Primera fase:** Cyrela: Fundada en 1969, Cyrela Brazil Realty es la constructora y empresa de bienes raíces más grande según ingresos y valor de mercado en Brasil. Está considerada una de las empresas más sólidas del sector de la construcción

⁹ En 1998, un grupo de empresarios brasileños prominentes se unió para conformar el *Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social*, como una organización sin fines de lucro dirigida a ayudar a las empresas a comprender e incorporar la sostenibilidad ambiental y social en sus operaciones cotidianas. Ethos fue pionero en este ámbito, no solamente en Brasil, sino también en América Latina en general. Ethos, que comenzó con 11 miembros fundadores de grandes empresas, tiene ahora entre sus miembros más de 800 empresas, que representan más del 30% del PIB brasileño y aproximadamente 1,3 millones de trabajadores. Además, los miembros de Ethos incluyen también a ocho federaciones industriales, 33 asociaciones y ONG, siete entidades de medios de comunicación y 45 instituciones de educación superior.

- civil y actualmente opera en 17 estados y 55 ciudades en Brasil y Argentina. Cuenta con 35.000 clientes y 7.250.000 pies cuadrados (674.000 m²) de construcciones realizadas. La sede de la compañía está ubicada en São Paulo y cotiza en BM&F Bovespa.
- 5.4 **C&A:** Es una empresa internacional minorista de indumentaria que cumplió 37 años de presencia en Brasil. La red de C&A implementó un modelo de negocio de la moda que fabrica indumentaria accesible a las poblaciones de bajos ingresos en todo el mundo. Actualmente C&A tiene más de 220 comercios en 101 ciudades brasileñas, más de 18.000 empleados y recibe aproximadamente un millón de clientes por día. En los últimos años la empresa puso en marcha importantes acciones de sostenibilidad, como el uso del 40% de material reciclado en el volumen total de materias primas en la producción de perchas y un programa de voluntariado en el que participan más de 5.600 empleados.
 - 5.5 **Segunda fase: Inditex:** Es un minorista español que inició operaciones en Brasil en 1999 y tiene más de 40 tiendas en el país. Se caracteriza por trabajar con redes de cooperativas y talleres de costura y para su propia cadena de valor es vital asociarse con MIPYME sólidas con salvaguardias adecuadas ambientales, sociales y de gestión. Para el proyecto, Inditex trabajará con un conjunto específico de los actuales proveedores de sus intermediarios para formular planes de acción orientados a fortalecer las condiciones de trabajo de estas MIPYME.
 - 5.6 **Pernambucanas:** Con más de 100 años en la industria textil, Pernambucanas es una empresa brasileña de renombre con cuatro líneas de negocios (textiles, indumentaria, enseres y servicios financieros). El proyecto se centrará en las líneas textil y de indumentaria en que Pernambucanas ocupa una posición de liderazgo (clasificada como la primera en la industria textil y entre los primeros tres minoristas en el sector de la confección). En este proyecto se evaluará su cadena de valor para diseñar y aplicar nuevas prácticas de gestión que la empresa se ha comprometido a adoptar para mejorar su relación y proposición de valor (particularmente en lo que respecta a las normas ambientales y sociales) con sus proveedores y subcontratistas. La empresa también está dispuesta a integrar en su cadena de valor a aquellas MIPYME que cumplan los requisitos de Pernambucanas.
 - 5.7 **Grupo Santander:** Suministrará financiamiento para organizar e impartir capacitación financiera a las MIPYME participantes. Santander también suministrará acceso a financiamiento para las MIPYME elegibles a través de productos financieros adecuados (préstamos, seguros, factoraje, etc.).
 - 5.8 Las empresas ancla contribuirán recursos de contrapartida en efectivo y en especie. Grupo Santander aportará cofinanciamiento en especie (contenido para capacitaciones), así como en efectivo para impartir las capacitaciones. En los sectores de construcción y textil, las empresas ancla están comprometidas a mantener por lo menos dos transacciones comerciales con cada MIPYME.

- 5.9 **Otros Socios:** SENAI, SEBRAE y SESI forman parte del sistema “S” en Brasil, una red privada de servicios de interés público sin fines de lucro. Estas tres organizaciones suscribirán acuerdos con el organismo ejecutor respecto de su contribución al proyecto. SENAI es el servicio nacional de capacitación de empleados de la industria. Serán socios clave para multiplicar la experiencia y posteriormente adaptar la metodología para otros sectores. SEBRAE es responsable del fortalecimiento de las MIPYME en Brasil y proporcionará capacitación específica sobre gestión de negocios e iniciativa empresarial, cuando sea necesario. SESI es también un servicio nacional para la industria centrado en temas sociales para los empleados del sector que será fundamental al momento de definir las normas ambientales y sociales que los sectores de la construcción y la indumentaria deben seguir. Asimismo, SESI proporcionará capacitación a las MIPYME en esta materia.
- 5.10 UniEthos establecerá una unidad ejecutora y la estructura necesaria para ejecutar con eficacia y eficiencia las actividades del proyecto y gestionar los recursos. UniEthos también será responsable de entregar informes de avance sobre la ejecución del proyecto. Los detalles sobre la estructura de la unidad de ejecución y los requisitos de presentación de informes figuran en el Anexo 7, de los archivos técnicos del proyecto.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Falta de compromiso de las MIPYME:** El impacto y el éxito del proyecto dependen del compromiso de las MIPYME, que se verá afectado por su capacidad y comprensión de las estrategias que se diseñarán. Para mitigar este riesgo, el proceso se coordinará con las empresas ancla y se establecerán criterios claros para seleccionar a los candidatos más fuertes.
- 6.2 **Cambios en las normas ambientales y sociales:** Pueden afectar tanto a las empresas ancla como a las MIPYME. Para mitigar este riesgo, el proyecto incorporará los requisitos más exigentes de la industria en la herramienta y metodología de cumplimiento para que las MIPYME estén bien preparadas para los requisitos normativos adicionales.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 Debido a la naturaleza del programa propuesto, no se prevén impactos ambientales y sociales negativos. El proyecto contribuirá al desempeño ambiental y social positivo de las empresas participantes apoyando la instrumentación de prácticas ambientales y sociales sostenibles, incluidas las relativas a la mejora de la gestión ambiental, salud y seguridad en el lugar de trabajo e impacto ambiental.
- 7.2 El proyecto no financiará actividades que puedan tener un impacto negativo en la biodiversidad en las zonas de la intervención. En lo que respecta a los impactos ambientales, el proyecto contribuirá al cumplimiento de las normas. En cuanto a

su impacto social, el proyecto desarrollará múltiples capacidades en las pequeñas empresas para el cumplimiento social. Se promoverá también la equidad de género asegurando el acceso equitativo para las mujeres a las actividades del proyecto. En este sentido, se prevé que el apoyo para la competitividad de las empresas se beneficiará directamente de las mejores condiciones de trabajo para las mujeres. Las mujeres que trabajan en la construcción están creando un nuevo entorno de trabajo y aumentando las percepciones positivas sobre la diversidad en el lugar de trabajo.

- 7.3 La naturaleza del proyecto asegurará que se implementen prácticas ambiental y socialmente responsables en los dos sectores para evitar impactos ambientales negativos. En cuanto a la salud y la seguridad ocupacionales relacionadas con las actividades en los sectores de indumentaria y construcción, se aplicarán los lineamientos del BID.

VIII. CUMPLIMIENTO DE LOS HITOS Y MECANISMOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 **Desembolso por resultados y mecanismos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a la práctica habitual de desembolsos por resultados del FOMIN y a los mecanismos de adquisiciones y gestión financiera especificados en el Anexo 8.
- 8.2 A pesar de su baja calificación en cuanto a riesgos institucionales, se considera necesaria una asignación de recursos para impartir capacitación en gestión financiera y adquisiciones que podría ser necesaria. Ello asegurará que se mantengan las normas de calidad previstas y agilizará la preparación de la documentación básica.

IX. DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 **Disponibilidad de Información.** Este proyecto se clasifica como público a los efectos de la Política de Acceso a Información del Banco.